

# ZNAČAJ LOGISTIČKOG PROCESA NABAVE U POSLOVNOM SUSTAVU

Perčić M.<sup>1</sup>, Kozina G.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Velučilište u Varaždinu, Varaždin, Hrvatska

**Sažetak:** Rad prikazuje važnost procesa nabave u poslovnom sustavu organizacije. Autori nabavnu funkciju vide kao klasični primjer logističkog procesa koji podupire glavne faze bilo kojeg poslovnog sustava putem definiranja ciljeva, politike, strategije, planova, rizika i ostalih faktora kod ostvarenja nabave.

**Ključne riječi:** poslovni sustav, nabava, ciljevi i politika nabave, rizici, planiranje nabave

**Abstract:** This paper shows the importance of the procurement process in an organization business system. The authors see the purchase function as a classic example of the logistics process that supports the main phases of any business system by defining the objectives, policies, strategies, plans, risks, and other factors in realizing the procurement.

**Key words:** business system, procurement, objectives and procurement policies, risks, procurement planning

## 1. UVOD

Nabava je funkcija djelatnosti poduzeća koja se brine o opskrbi materijalima, opremom, uslugama i energijom koji su potrebni za ostvarenje ciljeva poslovnog sustava [2].

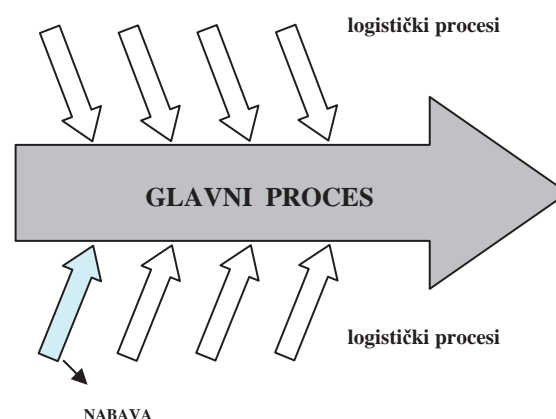
Zadatak nabave je osigurati neprekidnu opskrbu poduzeća potrebnim predmetima rada i sredstvima za rad (u proizvodnim poduzećima), odnosno robom za daljnju prodaju (u trgovačkim poduzećima).[1]

Proces nabave je klasični primjer logističkog procesa koji na poseban način potpomaže realizaciju glavnih faza, najčešće proizvodnih (slika 1.).

Najvažniji poslovi procesa nabave su:

- ☐ priprema nabave
- ☐ izvršenje nabave
- ☐ verifikacija robe od dobavljača

S aspekta funkcija koje sadrži, o nabavi se govori o užem i širem smislu.



Slika 1. Glavni i logistički procesi

### 1.1. Nabava u užem smislu

Nabava u užem smislu podrazumijeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja objekata nabave. To su svakodnevni poslovi koje radimo da bi se pravodobno ostvarile definirane potrebe i zahtjevi opskrbe poslovnog sustava za objektima nabave odgovarajuće kvalitete, u potrebnoj količini, po odgovarajućim cijenama, rokovima i na određenom mjestu uz odgovarajući servis [3].

Nabava u užem smislu podrazumijeva operativne funkcionalne poslove [4]:

- ☐ primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu
- ☐ upiti dobavljačima
- ☐ prijam i vrednovanje ponuda
- ☐ pregovaranje
- ☐ izbor dobavljača
- ☐ naručivanje
- ☐ praćenje rokova isporuke
- ☐ prijam i ispitivanje pošiljaka robe i dokumenata
- ☐ reklamacije prema dobavljačima
- ☐ vođenje evidencije nabave
- ☐ kontrola zaliha
- ☐ suradnja s drugim poslovnim sustavima
- ☐ izvještavanje
- ☐ prodaja viškova i otpada

Gledano s aspekta objekata, nabava u užem smislu je nabava materijala (sirovina, pomoćnih i pogonskih materijala), dijelova, sklopova, sustava i kompleksnih poslovnih procesa te nabava trgovačke robe.

## 1.2. Nabava u širem smislu

Nabava u širem smislu (engl. Purchasing) obuhvaća osim funkcionalnih poslova i stratejske zadatke o kojima ovise učinci i dobit poslovnog sustava. Ti zadaci su [4]:

- ☐ stohastičko i determinističko istraživanje potreba
- ☐ planiranje nabave
- ☐ analiza nabave
- ☐ benchmarking nabave
- ☐ izbor sustava nabavljanja
- ☐ kontrola nabave
- ☐ upravljanje mrežom opskrbe
- ☐ izračunavanje ekonomičnih nabava i normativa zaliha
- ☐ istraživanje tržišta nabave
- ☐ vrijednosna analiza
- ☐ reinženjering procesa učinaka nabave
- ☐ suradnja kod razvoja novih proizvoda
- ☐ priprema i sklapanje dugoročnih ugovora o nabavi
- ☐ kooperacija u nabavi
- ☐ analiza ukupnih troškova proizvoda
- ☐ menadžment ljudskih potencijala u nabavi.

S aspekta objekata, nabava u širem smislu obuhvaća, osim nabave materijala, i nabavu usluga, prava (licenci, najma, zakupa, lizinga), energije i sredstava za rad (opreme i investicijskih dobara), tj. sve ono za što se dobiva račun [3].

## 2. PROCES NABAVE

Proces nabave provodi se sljedećim redoslijedom (slika 2.):

- ☐ pokretanje procesa nabave
- ☐ analiza zahtjeva za nabavu i odobravanje
- ☐ izbor dobavljača i slanje upita
- ☐ prikupljanje ponuda, odabir dobavljača i slanje narudžbe
- ☐ verifikacija robe od dobavljača

### 2.1. Pokretanje procesa nabave

Podaci za nabavu trebaju opisivati proizvod - robu koja se naručuje. Opis proizvoda treba biti temeljit i mora imati sve relevantne podatke za nabavu. Najčešće su to sljedeći podaci:

- ☐ točan naziv proizvoda (iz organizacije)
- ☐ kataloški naziv proizvoda (naziv od dobavljača ili trgovački naziv)
- ☐ nomenklatura broj
- ☐ količina
- ☐ rokovi isporuke

- ☐ posebne napomene vezane uz kvalitetu proizvoda
- ☐ prilozi (nacrti, kopije iz kataloga, slike i dr.)

Organizacija treba osigurati primjerenost posebnih zahtjeva za nabavu prije nego što ih priopći dobavljaču.

### 2.2. Analiza zahtjeva za nabavu

Nakon zaprimljenog zahtjeva, odgovorni u nabavi analiziraju zahtjev što se tiče podataka, rokova i dr. Prema potrebi zahtjevi se usklađuju.

Dobro izrađene tehničke specifikacije za češće korištenu robu – proizvode osiguravaju bržu i točniju realizaciju procesa nabave.

### 2.3. Izbor dobavljača i slanje upita

Kada je roba jednoznačno definirana, nabava šalje upit dobavljačima. Upit sadrži sve podatke relevantne za kvalitetu, rokove isporuke i ostale aktivnosti. Uz upit nabava može poslati i druge priloge koji su potrebni dobavljačima, kako bi se eliminirala moguća pogreška ili nejasnoća.

Upiti se šalju odabranim dobavljačima koji su najčešće prošli „provjeru“ i koji se nalaze na listi dobavljača. Ukoliko se pojavi potreba za novim dobavljačima, nabava mora preispitati svakog novog dobavljača.

Kriteriji za provjeru i izbor dobavljača mogu biti različiti. Najčešće se koriste:

- ☐ kvaliteta robe
- ☐ rokovi isporuke
- ☐ cijena
- ☐ način plaćanja

### 2.4. Prikupljanje ponuda, izbor najboljeg dobavljača i slanje narudžbe

Pristigle ponude se razmatraju s aspekta traženih zahtjeva, potreba i očekivanja. Odlučuje se za najboljeg ponuđača u konkretnim uvjetima poslovanja.

Nakon odabira dobavljača šalje mu se narudžba koja sadrži sljedeće podatke:

- ☐ naziv materijala, poluproizvoda ili gotovih proizvoda
- ☐ potrebnu količinu
- ☐ rok dobave - po potrebi dimenzije formata ili oblika materijala ili poluproizvoda
- ☐ nacrt ili skicu

- ☐ oznaku norme koja se odnosi na predmet nabave
- ☐ vezu na tehničku specifikaciju
- ☐ dodatni zahtjevi za koje se ocijeni da su potrebni, s ciljem smanjenja moguće pogreške dobavljača

## 2.5. Verifikacija robe od dobavljača i zaprimanje

Pristigla roba od dobavljača podliježe verifikaciji, pri čemu odgovornost pruzima najčešće osoba koja je podnijela zahtjev na nabavu.

Prilikom verifikacije potrebno je:

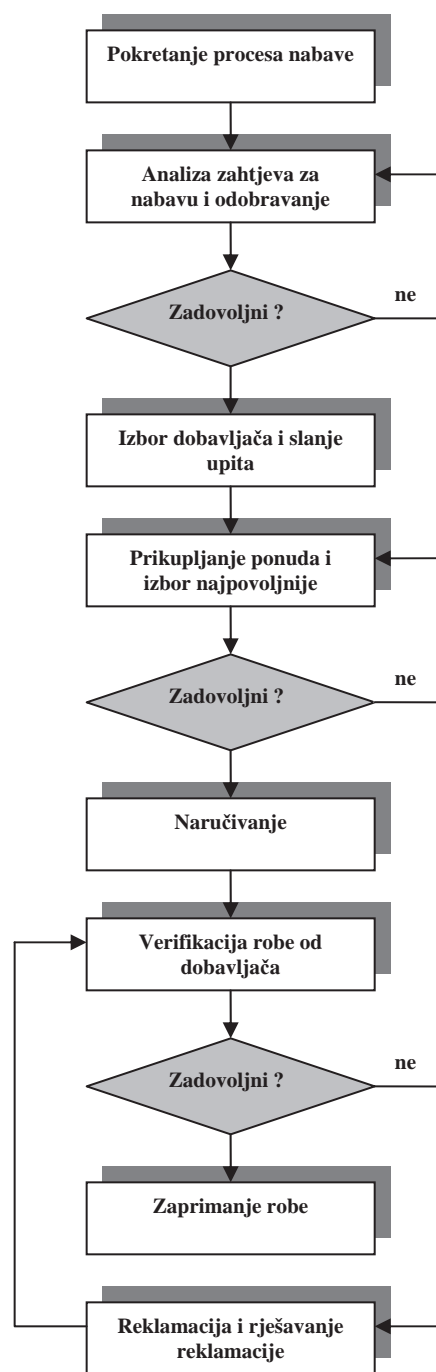
1. Usporediti podatke s narudžbe i otpremnicom dobavljača,
2. Kontrolirati (kvantitetu i kvalitetu) robu prema traženim zahtjevima,
3. Zaprimiti robu koja je uspješno prošla verifikaciju,
4. Reklamirati robu dobavljaču za koju se utvrdi da odstupa od zahtjeva koji su specificirani u dokumentima.

## 2.6. Rješavanje reklamacija

Rješavanje reklamacije vrlo je važno i osjetljivo pitanje. Zbog toga je ta aktivnost u nadležnosti najodgovornijih zaposlenika u procesu nabave.

Reklamacije se mogu riješiti:

- ☐ povratkom dobavljaču, dijela i kompletnog asortimana robe
- ☐ umanjenjem vrijednosti fakture za iznos koji nedostaje ili ne odgovara kvaliteti
- ☐ dogovorom s dobavljačem da se manjak robe dopremi na sljedećoj isporuci
- ☐ ostalim mogućnostima ili kombinacijom spomenutih



Slika 2. Proces nabave

## 3. RIZICI U NABAVI

Pitanje rizika je vrlo kompleksno i zaslužuje posebnu pozornost i analizu. Rizik je pratilac svakog poslovnog pothvata pa tako i nabave. Nije lako osjetiti rizik, odnosno njegove uzroke i moguće posljedice kod odlučivanja. Na slici 3. vidi se kakve sve vrste rizika postoje u području odlučivanja i u samoj realizaciji nabave.

U procesu nabave treba smanjiti moguću opasnost i štetu koje može pri tome nastati. To se postiže

mjerama smanjenja rizika odlučivanja i mjerama smanjenja rizika realizacije.

Preduvjet pripreme za smanjenje rizika je informiranje. To znači da treba imati relevantne informacije već kod istraživanja tržišta, pa u tom smislu treba osigurati elemente precizne prognoze ponude i potražnje.



Slika 3. Rizici vođenja nabave

Smanjenje rizika u fazi ostvarenja nabave zahtijeva nekoliko zahvata koji se odnose na sljedeće postupke:

- ☐ podjela štete korištenjem dobavljača
- ☐ zajednička briga s dobavljačima
- ☐ sklapanje ugovora o osiguranju od štete
- ☐ prenošenje štete na druge

## 4. EFIKASNOST PROCESA NABAVE

### 4.1. Temeljni uvjet za efikasnu nabavu

Kao i u drugim poslovima, tako su i u procesu nabave najvažniji ljudi. Ljudski potencijali su ključni zbog svojih znanja i kompetencija. Ulaganje u ljude treba promatrati kao najisplativiju investiciju u poduzeću, a nikako kao trošak.

Za ispunjavanje kriterija kompetencija, ljudi koji ostvaruju nabavu trebaju imati:

1. temeljna znanja
2. stručna znanja
3. osobne odlike i sposobnosti

Temeljna znanja:

- ☐ opća ekonomija i ekonomske zakonitosti radi mogućnosti procjene
- ☐ gospodarska gibanja što se tiče ponude i potražnje
- ☐ ekonomika poduzeća radi procjene posljedica kod troškova, cijena, vezivanja kapitala i odnosa s dobavljačima
- ☐ poznavanje tehnologije i kvalitete materijala – proizvoda
- ☐ poznavanje trgovačkog prava radi uspješnog sklapanja ugovora

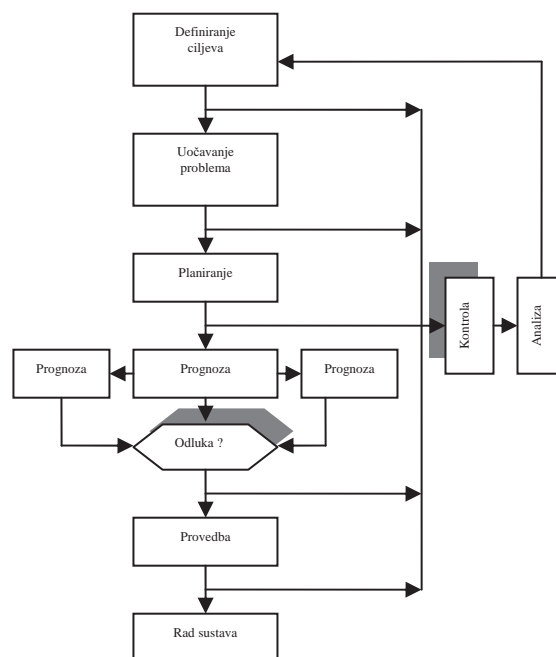
Stručna znanja:

- ☐ poznavanje grane djelatnosti
- ☐ metode i tehnike nabave
- ☐ ovladavanje informatičkim sredstvima i alatima
- ☐ organizacija nabave
- ☐ logika odlučivanja
- ☐ vrijednosna analiza
- ☐ poznavanje tehnike rada nabave
- ☐ poznavanje etičkih načela nabave

Osobne karakteristike i sposobnosti:

- ☐ poštenje, nepotkupljivost i principijelnost
- ☐ kooperativnost i spremnost za timski rad
- ☐ odlučnost, odmjeranost i samopouzdanje
- ☐ kreativnost, fleksibilnost i komunikativnost
- ☐ spremnost za učenje i stalno usavršavanje
- ☐ pouzdanost i diskretnost
- ☐ sposobnost za vođenje poslovnih razgovora
- ☐ pozitivan stav prema drugima i profesionalnost
- ☐ analitičko i kritičko razmišljanje
- ☐ osjećaj za optimiranje

Vođenje procesa nabave može se planirati, organizirati i provoditi na temelju već poznatih načela modernog menadžmenta, kao što to pokazuje slika 4.



Slika 4. Vođenje nabave

## 4.2. Pokazatelji efikasnosti nabave

Efikasnost nabave ogleda se u pribavljanju roba i proizvoda tražene kvalitete, u zahtijevanim rokovima i vodeći računa o financijskim efektima.

Najjednostavniji pokazatelj efikasne nabave je odnos izlaza iz procesa, odnosno rezultata nabave, te ulaza (uloženi resursi, financije, vrijeme, rad i dr.), tj. izraz 1.

$$E = \frac{I}{U} \quad (1)$$

gdje je

E – efikasnost nabave

I – izlaz iz procesa nabave (Output)

U – ulaz (Input)

Efikasnost nabave temelji se na principima ekonomičnosti i racionalnosti (štedljivosti). Dok je efikasnost orijentirana ukupnim rezultatima, ekonomičnost je orijentirana procesima i mjeri se odnosom ostvarene vrijednosti nabave i troškova, što znači da aktivnosti treba obaviti troškovno učinkovito. Nabava to može postići ako opskrbu nekog određenog opsega realizira uz što manje troškove ili ako s raspoloživim sredstvima ostvari što bolje rezultate opskrbe (izraz 2.)

$$EK = \frac{VN}{TN} \quad (2)$$

gdje je

EK – ekonomičnost nabave

VN – vrijednost nabave

TN – troškovi nabave

Prema principu racionalnosti (štedljivosti) nabava mora ograničavati upotrebu raspoloživih sredstava samo za izvršenje zadatka opskrbe u potrebnom opsegu [2]. Ekonomičnost je dakle uži pojam od efikasnosti i uzima u obzir samo vrijednosti nabave i troškova. Kod efikasnosti se promatra ukupni rezultat i ulaganje na koje utječu i razne druge mjere, a ne samo troškovi. Tako je svrha nabave da ciljeve opskrbe obavi efektivno, tj. učinkovito.

Pored spomenutih pokazatelja, uspješnost procesa nabave može se mjeriti:

- ☐ brojem zakašnjelih isporuka od dobavljača u toku jedne godine
- ☐ brojem dobavljača za nabavu istih komponenata (misli se na dobavljače koji su prošli ocjenu)
- ☐ brojem reklamacija prema dobavljačima
- ☐ izgubljenim satima u proizvodnji zbog propusta nabave
- ☐ uspješno ostvarenim projektima s partnerima (dobavljačima)
- ☐ načinom plaćanja

## 5. ZAKLJUČAK

Realizacija glavnih procesa u poduzeću ovisi o funkcioniranju logističkih procesa. Efikasnost jednih i drugih direktno je povezana.

Dobrim ustrojem i funkcioniranjem procesa nabave stvaraju se svi preduvjeti za učinkovitije poslovanje poduzeća. Uloga nabave iz dana u dan postaje sve izraženija. U početku 80-tih godina 20. stoljeća nabavni troškovi činili su 40% ukupnog rashoda poduzeća, a danas oni iznose 60%. To više nije samo aktivnost prosljeđivanja narudžbenica, već bitan strateški faktor u održavanju konkurentne pozicije poduzeća.

## 6. LITERATURA

- [1] Perčić, M. Poslovna funkcija nabave ; završni rad. Veleučilište u Varaždinu : Varaždin, 2011.
- [2] Ferišak, V. Nabava, 2., politika-strategija organizacija-menagment. Aktualizirano i dopunjeno izdanje. Zagreb, 2006.
- [3] Žilbert, B. Strateška nabava. Mate d.o.o. : Zagreb, 2007.
- [4] Ferišak, V.; Stihović, L. Nabava i materijalno poslovanje. Informator : Zagreb, 1989.

### Kontakt:

Mr.sc. Goran Kozina  
Veleučilište u Varaždinu  
Križanićeva 33  
42000 Varaždin